

NAGY Péter–VECSENYI János

A VIZUÁL Kft.



A „vállalkozói esettanulmányok“ módszer a menedzsmentoktatás és vezetőképzés legújabb – s mint ilyen: legigéretesebb – irányzata. A szerzők a Vizuál Kft. esetét dolgozták fel, s tanulmányukban e vállalat történetét „mesélik“ el. A módszer a legkülönbébb oktatási helyeken alkalmazható – a cikk ennek lehetőségeire is kitér. Az esettanulmányt abban a reményben adjuk közre, hogy a valós személy és vállalkozás bemutatásával a hazai vállalkozások jobb megismeréséhez járulhatunk ily módon hozzá, anélkül, hogy a reklám vádját vonnánk magunkra.

A vállalkozói esettanulmányok felhasználását a Harvard Business Schoolban kezdték el, jó néhány évtizeddel ezelőtt. Azóta a módszer diadalutat járt be a menedzsmentoktatásban és a vezetőképzésben. Az esettanulmány egy üzleti szituációt mutat be, amely által felvetett problémát vagy problémákat elemezve a diákok vagy egyéb képzési formában részt vevő szakemberek életszerű, de nem „éles“ helyzetben gyakorolhatják az elméleti képzés során tanult alkalmazását és tehetik próbára tényfeltárási, problémaelemzési és döntési képességeiket.

A hagyományos előadáshoz képest a megoldásváltozatok keresésére serkentő esettanulmány-oktatás a diákok aktív közreműködésére épít. Mint az oktatás során sokszor kiderült, az üzleti helyzetek által felvetett problémákra nincs mindig egyetlen, bizonyíthatóan helyes válasz. A legjobb választ néha – a diákokhoz és menedzserekhez hasonlóan – a tanár sem feltétlenül tudja.

Az esettanulmányok rendkívül sokfélék, és mindenkinek lehetnek kedvencei. Van aki a Harvard-modellre esküszik (komplex probléma, hosszabb terjedelelem, rengeteg adat); van aki a rövidebb, egyszerűbb eseteket szereti. Munkánk során az alábbi szempontok szerint osztályoztuk az esettanulmányokat:

1. *a probléma jellege,*
2. *tematika,*
3. *terjedelelem,*

4. *információtartalom,*
5. *az információhordozó fajtája.*

Az egyes szempontok szerint a következő változatokat figyeltük meg:

1. *Az esettanulmányban feldolgozott probléma jellege szerint:*

a) *komplex:* A vállalkozást egy adott időpillanatban a lehető legteljesebb képpel jeleníti meg. Sokféle adatot és ismeretet tartalmaz a vállalat különféle tevékenységi területeiről. A döntési feladat is összetett: a diákoknak a lehető legtöbb szempontot kell figyelembe venniük a probléma megoldásakor. Az esetleírás terjedelmes: 10–12 oldal + mellékletek.

b) *funkcionális:* A vállalkozás egy tevékenységi körére, szakmai problémájára összpontosít. Az eset által szolgáltatott információk döntően e területre összpontosítanak, a más irányú háttér adatok összefoglaló jellegűek. A probléma megoldásához egy szakmai terület elmélyültebb ismerete szükséges.

2. *Tematika szerint:*

a) *vállalati:* Az esettanulmányok döntő többsége egy vállalatról, vállalkozásról vagy csoportról, illetve azok menedzsereiről szól.

b) *iparági:* Léteznek azonban iparági problémákat feldolgozó esettanulmányok is, korlátozott számban.

3. *Terjedelelem szerint:*

a) *terjedelmes:* Komplex vagy bonyolultabban kifejtendő funkcionális problémák esetében.

b) rövid: Általában funkcionális problémák frappáns megfogalmazására.

4. Információtartalom szerint:

a) valós: Az esettanulmányok döntő többsége, és a „jó” esettanulmányok mindegyike létező vállalkozás valós problémájáról szól.

aa) igazi: A létező vállalkozás és az esettanulmányban bemutatott szereplők igazi nevükön szerepelnek.

ab) álcázott: A vállalkozás vezetői nem szeretnék, ha a cég és a saját nevük megjelenne, de beleegyeznek, hogy a probléma írásban megjelenjen.

b) fiktív: Egyre ritkább gyakorlat, hogy az esettanulmány írója kitalált cég kapcsán készít esettanulmányt, kitalált adatokkal. Mivel az esettanulmány életszerűségét ilyen esetekben szinte sohasem sikerül biztosítani, valamint a diákok feldolgozáshoz kapcsolódó különmunkája, pl. adatgyűjtés is lehetetlenné válik, ezen próbálkozások rendszerint kudarcra végződnek. Vagy ha nem is, a mi programunk és általában az esettanulmányok szellemével ellentétesek.

5. Az információhordozó fajtája szerint:

a) nyomtatott, b) élő, c) videó, d) számítógépes hálózatok: Néhány éve még egyértelmű volt, hogy az esettanulmányok nyomtatásban jelennek meg. Már a kezdetektől élő prezentációk egészítették ki az írásos anyagokat (a tanulmányok egyes szereplőivel). A nyolcvanas évektől elkezdtek videomellékleteket készíteni az írásos anyagokhoz. Legújabbán egy sor esettanulmány felkerül a számítógépes hálózatokra is.

Az esettanulmányokat a legkülönbébb oktatási szituációkban alkalmazzák. Jellemző oktatási környezetük mégis a felsőoktatási posztgraduális, illetve posztszekunder képzés. Kiemelkedően fontos az ún. vezetőképző programokban való felhasználásuk: gyakorló menedzserek (akik naponta kerülnek döntési helyzetekbe) esti vagy levelező képzésében nagyon hasznosnak bizonyulnak az esettanulmányok. Ezen kívül színesíthetik a különféle tanácsadóképző tréningek napirendjét is. Bizonyos esetek alkalmasak a középiskolai vagy vállalkozói képzések során történő felhasználásra is. A bemutatott esettanulmányt a szerzők és egyéb oktatók különféle szituációkban kipróbálták már, és mindannyiszor érdekesnek találták a résztvevők által lefolytatott vitákat. A vállalkozói-vállalati körből kikerülő vendégkommentárok az olvasót is továbbgondolkodásra, vitára, észrevételeik megtételére készítik.

Várjuk megjegyzéseiket.

A történet elkezdődik

Lakatos Géza, a Vizuál Kft. tulajdonos-igazgatója máriahalmi házában dolgozósobájában ülve tervrajzaira könyökölt, és a két telekkel odébb álló szerelőcsarnokot nézegette. Nemrég lett kész, és már olajozottan működik. Arrébb pedig már látszanak a szociális otthon épületének alapjai. Szórakozottan dobolva az előtte fekvő, a Vizuál Kft. negyedévi eladási adatait tartalmazó táblázaton, azt vette észre, hogy gondolatai egyre a bejárathoz vezető útra terítendő kavics körül forognak. Élettársa, Erzsébet kezei között jó soruk lesz az ide költöző öregeknek. De mi legyen a Vizuállal? – kérdezte önmagától Lakatos Géza, miután őszintén állapította meg magáról, hogy a lelke már nincs ott a cégben.

A Vizuál Gmk. és a magyarországi flipchart piac megszületése

1984-ben, az akkor 28 éves Lakatos Géza a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem elvégzése után a Medicornál, az orvosi műszereket gyártó nagyvállalatnál dolgozott oktatásszervezőként. Egy nap egy angol tanácsadó az előadásához flipchartot (cserélhető papírlapos értekezleti és oktató tábla) kért. Nemcsak ehelyütt nem tudták, hogy az micsoda. A Medicornál használt oktatótáblák nehézkesek és – mint a munkatárs saját tenyerén tapasztalhatta – igen súlyosak voltak.

A Medicor bútorüzeme a megrendelt hat db flipchart helyett hat db krétás táblát küldött, az eddigieknél nehezebbeket és nagyobbakat. Ha egy Medicornál, egy jó nevű cégnél a flipchartot így értik, akkor ezzel érdemes foglalkozni, gondolta az egykori munkatárs.

Lakatos Géza a tanácsadói munkája során szerzett tapasztalatok és a vállalati tanácsadással foglalkozó baráti körtől halottak alapján sorra vette egy flipchartkészítő vállalkozás indításának esélyeit. Ami biztos az az, hogy 1984-ben nincs a hazai piacon vállalati képzésekhez és értekezletekhez használható flipchart. A vállalkozás indítása mellett szólt a meglévő felhasználói tapasztalat, a személyes és szakmai ambíciók és némi szabad pénzeszköz („lakásra nem elég”).

A Vizuál Gmk. 1984-ben alakult meg Lakatos Géza, családja és barátai szervezésében. A vállalkozás e korai szakaszában úgy gondolták, hogy Magyarországon ötven db flipchartot lehet eladni. A vevők lehetnek nagyvállalatok (Tungsram, Medicor) és a nemzetközi kitekintéssel bíró

intézmények (pl. OMFB). A vevők megtalálásában a baráti körnek nagy szerepe volt; ez, az akkori gmk-világban kinövő tanácsadói kör vitte magával a flipchartot az oktatásokra, illetve megkövetelte, hogy a cégeknél legyen flipchart. A kapcsolati háló révén érkeztek is a megrendelések. A kezdeti előállítási nehézségek során a Vizuál megrendelői türelmesek voltak, elviselték a három-négy hónapos szállítási határidőt is.

A Vizuál Gmk. üzletpolitikáját akkoriban jelentősen befolyásolta, hogy tevékenységével új piac született. Habár voltak olcsó táblák, de senki sem tudott a létezésükről, és kevesen tudták, hogy mire lehet az ilyen táblákat használni. (Az egyik első prospektus ezt a hiányt kívánta pótolni.) A Vizuál úgy gondolta, hogy az új terméknel nyugodtan alkalmazhat magasabb árat. Mivel kifejezetten táblákkal kereskedő vállalat nem volt, a Vizuál maga terjesztette és adta el termékeit. A tömegtermeléshez a vállalkozás infrastruktúrája nem volt elegendő, ezért nagy termékválasztékot állítottak elő, kis volumenben.

A gmk rajta sikeres volt, többek között azért, mert a piaci igény a vállalkozással együtt növekedett. Emellett a tanácsadói ismerettségi kör szoros vevőkapcsolatot biztosított. 1984-től 1989-ig, a rendszerváltásig, nem volt jelentős verseny a hazai flipchart-piacon. A sikerben jelentős tényező volt a vállalkozás családi háttere.

A családi vállalkozás ideje: 1984–1989

1984-ben a táblák gyártása Lakatos Géza akkori barátnője apjának műhelyében kezdődött. Majd a szakítás után a Lakatos család: apa, anya, öcs fogott a táblák készítésébe és a vállalkozás adminisztrálásába.

A nyugdíjas édesapa szerelte össze a táblákat a család Vezér úti lakótelepi lakásában („Füredi úti lakótelep”). A tanárnő édesanya tárgyalt a megrendelőkkel és végezte az adminisztrációt. Gábor, a fiatalabb fiútestvér, az MTI gépkocsi-vezetője szállította házhoz a kész táblákat. Két volt alkalmazott közreműködésével megindult a „kissorozatgyártás” a lakás pincéjében. Az ügyfeleket ekkortól már a kocsitárolóban kialakított irodában fogadták. A műszaki rajzoló nővér tervezte a prospektusokat és szervezte a kiállításokat. Az öcs felesége volt a titkárnő. Az üzletben néhány hónapig – az időközben megnősült – Lakatos Géza felesége is besegített. A feleség később már csak tulajdonosként volt érdekelt a vállalkozásban: a gmk-ba történő húszezer forintos befizetésével többségi tulajdonossá vált.

A Vizuál Kft. 1989–1993 között

1989. szeptemberében alakult a Vizuál Kft., Lakatos Gábor 25, és a Vizuál Gmk 75 %-os részarányával. Az egy millió forintos alaptőkének egy részét az áruszállításra használt Volga Kombi gépkocsi tőkésítése jelentette.

1989–90-ben megjelentek a külföldi versenytársak a magyarországi oktatástechnikában, melyek ily módon veszélyeztetni kezdték a flipchart eladásokat is. Ezek a nyugati cégek szakmai tapasztalatukkal, profizmusukkal és piaci erejükkel új kihívást jelentettek a Vizuálnak.

A nyugati versenytársak közül a *LEGA* magyarországi képviselői irodáján keresztül belépett a terjesztői versenybe is. A Vizuálnál alacsonyabb árakkal jelentkeztek. A német *Medium*, a holland *STC*, a francia *LARA* – a *LEGA*-val ellentétben – magyar partnercégek útján értékesítenek: a *Medium* magyar képviselője a *Vision*, a *LARA*-é a *Com-ker*, az *STC*-é az *STC Hungária*.

A rendszerváltással egybeeső importliberalizációra és az ily módon alapjaiban megváltozó versenyhelyzetre a Vizuál termékbővítéssel, nagyobb piaci jelenléttel, és az értékesítési csatorna kiépítésével próbált válaszolni. Nem voltak kész receptjeik: Lakatos érezte, hogy valami történik, de nem tudta pontosan megítélni cége helyzetét és lehetőségeit. Hogy lépni, váltani kell, az biztos, gondolta, ezért japáni tanulmányútja előtt barátaitól kért tanácsot, mit kérdezzen az egyes helyszíneken.

Ami a marketinget illeti, a Vizuál prospektusai jók voltak, de meg sem közelítették a nyugati cégek anyagait. Amíg a holland *LEGA* cég száz oldalas, hét nyelven „beszélő” termékkatalógust jelentetett meg, addig a Vizuál prospektusa 39 termékváltozatot hirdetett. Lakatos Géza a Suzuki autógyárban megdöbbenve tapasztalta, hogy ugyanarról a szerelősorról különböző autók gördülnek le. A tanfolyamról hazatérve új prospektust készített; ebben már hatszáz változatról volt szó. Mindeközben tovább gyűjtötte a tapasztalatokat.

1992-ben részt vett a Las Vegas-i Condex számítógépes világkiállításon, emellett több üzleti tárgyalást folytatott, többek között a *De-Lite* vászonkészítő céggel. Az írásvetítő-vászonpiacon azóta is évente körülnéz, tapasztalatot gyűjt.

Lakatos figyelte arra, hogy Amerikában a flipchartot már az ÁPISZ jellegű üzletekben is lehet kapni. Lehet, hogy Magyarországon is nem-sokára az ÁPISZ-ban vagy az IKEÁ-ban fogják árusítani, ez lenne a jövő? – gondolkodott. Köz-

ben a helyi gyártók olyan termékek előállítására rendezkedtek be, amelyeket nem lehet nagy mennyiségben előállítani, vagy legalábbis nagyon szervízigényesek. A kereskedelemben pedig nagy a konkurencia: minden nagyobb cég szinte mindent árusít. Vajon tíz év múlva mennyi táblát tud eladni a Vizuál? Szinte a egész világpiacot ismerte. Hongkongban csak egyféle tábla van, az amerikai táblák nem szépek. A gyártáshoz viszont fejleszteni kellene: gépsorokat, technológiát; nagyságrendnyi léptékváltásra alkalmas újításokat. Pontosán kellene tudni a nyereségképződés összefüggéseit, amelyről a Vizuál vezetése nem tud többet annál, mint hogy az anyag- és bérköltség csak kis része az eladási árnak.

Ahhoz, hogy a gyártásban jövőjük legyen, a céget világméretűvé kellene fejleszteni. A világpiaci tendenciák viszont azt mutatják, hogy nem a gyártók, hanem a kereskedők keresnek igazán. Ám egy magyar nagykereskedés megalakításához, az amerikai Office Depot mintájára, Lakatos nem fűz sok reményt. Nincs hozzá piaci erő, pénz, beszerzési forrás, nincs TQM, nem értenek a vevő nyelvén, nem tudják felmérni a vevői igényeket, sorolja Lakatos az aggályait.

Tapasztalatait továbbgondolva szerinte tehát három út állhat a Vizuál előtt: a gyártás erősítése, a kereskedelem bővítése vagy a kettő kombinációja. Annyi biztos, hogy a jelenlegi forma és tevékenységi keret nem biztosítja a Vizuál hosszabb távú fennmaradását a piacon. 1993-ban mindenesetre először fordult elő, hogy a cégnek nem kapacitás-, hanem megrendelési gondjai voltak. A gyártási tevékenység tehát láthatólag nem biztosította többé a vállalat jövőjét.

A cég anyagi helyzetét igen érzékenyen érintette a Lakatos testvérek 1993-as szétválása. Lakatos Géza a cég értékének 35 %-át fizette ki Gábornak készpénzben. A szétválás komoly cash-flow és likviditási problémákat jelentett a Vizuálnak. A Pestre tervezett új gyártócsarnokra félretett pénzt élte fel a pénzügyi rendezés, ezért aztán a gyártás bővítésére nem Budapesten, hanem vidéken került sor. (A budapesti 1000 m²-es telek ára hat millió forint volt 1993-ban, míg a máriahalmi 10.000 m²-eset 600.000-ért vette a cég 1995-ben.

A családi közreműködés meggyengülése: 1989–94

Lakatos Géza kezdetben megosztotta napjait főállása, a BBL Minőségügyi Kft. (ahol szervezési, minőségfejlesztési tanácsadóként dolgo-

zott) és a Vizuál között, mellyel esetenként foglalkozott. A lelke, mint mondja, kezdettől a Vizuálhoz kötötte. Tanácsadóként nem tapasztalta elégszer, hogy a cégek megfogadnák tanácsait. 1991-ben főállású munkahelye lett a Vizuál.

A kft. megalakulásával megváltozott az addigi családi vállalkozási légkör. A szülők nem léptek be a kft-be. Főként a második világháború utáni korszak emlékeinek hatására nagyobb biztonságra vágytak, és nem is igen hitték, hogy tényleg „szabad” vállalkozni. Előbb Lakatos Géza felesége és öccse között nőtt a feszültség, majd a két testvér között is. Kezdetben az öcs volt a cégvezető, majd a két fiútestvér közösen vezette a céget. Kettejük közül Géza volt a hosszú távra gondolkodó stratégia, míg Gábor az eladó. Egyéniségük különbözősége egyre több ellentétet hozott, végül az öcs 1993-as kiválásához vezetett.

Eközben Lakatos Géza új otthont létesített családjával: felesége, kisfia és kislánya feje fölé a fővárostól 30 km-re levő Komárom-Esztergom megyei faluban, Máriahalmon emelt új tetőt. Az egyedi tervezésű, barátságos háztól nem messze megkezdődtek a Vizuál új szerelőcsarnokának munkálatai is. Ekkortól a kft. tulajdonos-menedzser heti három napot a máriahalmi építkezés munkálataival, majd a gyártás felügyeletével, kettőt pedig a budapesti telephely ügyeinek irányításával töltött.

A gyártótól a kereskedő cégig

Az 1993-ban jelentkező dilemmák és problémák után a Vizuál Kft. megpróbálkozott az irodatechnika szélesebb piacára betörni: így árultak egy sor irodaszert, tollat, naptárat, névjegytartót, disc-tartót stb. Elég hamar megtapasztalták, hogy ezen a piacon nem tudnak versenyezni. Körvonalazódott az új üzleti filozófia: a cég a vizuális szemléltetés eszközeinek gyártója és forgalmazója kíván lenni. Azóta az igazgató kiírtott a cég tevékenységéből minden elemet, amely nem kapcsolódik a vizualitáshoz. 1994 decemberétől a Vizuál új termékekkel jelent meg a piacon: közvetlen tengerentúli beszállítóktól előbb LCD paneleket, majd 1995 elején vetítővásznakot, 1995 májusában pedig írásvetítőket kezdett forgalmazni.

1995-ben Lakatos Gézában már végképp megérett a meggyőződés, hogy a *Vizuál alapvetően kereskedő cég, amely éppen gyárt is*. A cég a jövőben Lakatos Géza szerint kommunikációs szakértőként definiálja magát, és e tevékeny-

ségéhez ad termékeket meg szolgáltatást is. A cég prospektusán ekkor már Vizuál Tábla és vetítéstechnika Kft. elnevezés áll. Termékskálájuk a Vizuál Flip Chart mellett: épületinformációs, írható felületű, elővonalazott, kitűzős, guruló, kihajtható, sínen eltolható, kereskedelmi és oktatási táblák; irodai információs termékek, irodai térképek, rajzsöges felületek, helytakarékos termékek, vetítési kiegészítők, írásvetítők, táblamásolók, diavetítők, vetítővásznak, állványok és kiegészítők, hangosítók, számítógép- és videó ki- vetítők, könyv- és tárgykivetítők.

A termékimport fedezetét színvonalas vetítők és vásznak forgalmazásából teremtik meg. Exportjuk 1994-ben négy-öt millió Ft-ot tett ki. Az egyedi termékek ellenére Lakatos Géza nem optimista a kereskedelemmel és az exporttal kapcsolatban. A gyártásban – az amerikai és koreai tömeggyártás miatt – öt évnél több esélyt nem ad magának. Szerinte e haladék csak addig tart, amíg a nagy cégek ki nem építik eladási csatornáikat, talán éppen a Vizuálon keresztül. A világ egyre kisebb, és itt is létre fognak jönni az amerikai Office Depot-szerű áruházak, amelyek olcsók. „Az amerikai flipchart iszonyú nehéz, ronda és használhatatlan. Valamennyi szerepünk azért sokáig lesz. De amikor Hongkongban ugyanazt a flipchartot láttam a katalógusban – 140 dollárért –, mint amit a mi konkurensünk árul, akkor rájöttem, hogy ez a világ nemcsak a vászon szempontjából egy világ, hanem a flipchart szempontjából is.”

1995-ben a Vizuál referencialistáján szerepel a Coca Cola, a Pepsi Cola, a Digital, az Ericsson, a Ford, a McDonald's, az Unilever, a General Motors és egy sor más multinacionális vállalat; a hazai oktatási intézmények közül a Nemzetközi Menedzserközpont (IMC); a közintézmények közül a Budapesti Főpolgármesteri Hivatal, több minisztérium, a Magyar Parlament; illetve a pénzügyi szektorból az OTP, a KHB, és sok szálloda. Számos sajtótájékoztató televíziós közvetítésénél nélkülözhetetlen kellékként tűnik fel a háttérben a Vizuál táblája.

Ami a versenytársakat illeti, a tíz évvel korábbi két konkurens cég egyike már nincs a piacon. A másik, a LAK-SZAK, még megvan. Árai mindig alacsonyabbak voltak a Vizuálnál, egészen 1994 nyaráig, amikor a Vizuál iskolatáblája olcsóbb lett. A LAK-SZAK azonban iskolabútorral együtt kínálja tábláit, így szerez több megrendelést.

A verseny érdekes, Lakatos számára némi képp fájdalmas fejleménye azon betéti társaság

feltűnése a piacon, amelyet két volt kollégája alapított. Ők átmentették a Vizuálnál megismert technikákat az új vállalkozásba. Vidéken gyártanak, termékeik olcsók és a hírek szerint áruk nem növekszik.

A vizuális kommunikációs üzletágban a versenylőny feltételei Lakatos szerint a presztízs-kiállítású prospektusok, a tökéletes kiszolgálás (üzlet, telefon, vevőkapcsolatok, vevőmegkeresés) és a gyors szállítás. A fent említett japáni és amerikai utak, az elmúlt évek piaci tendenciái és a Vizuál helyzetével kapcsolatos bizonytalan ismeretek késztették Lakatost arra, hogy ártérkelje a vállalati missziót, a vállalati profilt és a vállalat üzletágát (*nem a tábla eladás a lényeg, hanem a kommunikáció elősegítése*). „Nekünk azt kellett megértenünk, hogy nemcsak a saját tábláinkat kell eladnunk, hanem egyéb, a vállalati kommunikációt elősegítő eszközöket is. A vevőt nem érdekli, hogy a Vizuál gyártja-e vagy forgalmazza a terméket.”

Lakatos Géza úgy látta, a külföldiekkel a specializációban és a szolgáltatásban vehetik fel a versenyt. A Vizuál házhoz viszi és felszereli a termékeit. A külföldi cégek itteni képviselői szerint nem tudnak a Vizuálnál többet eladni. „Ha kezdetben ezek az eladók nemcsak a terméket adták volna el, ma már nem létezne a Vizuál”, vélekedik.

Bár Lakatos Géza azt állítja, nincs információja piaci részesedésükről, úgy véli, hogy mindenképpen jelen kell lenni a piacon, mert nem az ad el, aki olcsó, hanem aki jelen van. Korábban sok kiállításra jártak, manapság nem nagyon teszik, mert Lakatos szerint ezek nem nyújtanak megfelelő információt az ismertségükről.

A bizonytalan piaci informálódás mellett a vállalkozás további gondja, hogy Lakatos Géza nem tartja magát jó kereskedőnek, sőt mi több, szinte irtózik az eladástól. Két évig volt egy kereskedője, aki beleszeretett az üzletbe és konkurens céget alapított. Utódja ugyan nem hagyta ott a céget, de a teljesítménye elmarad az elődje teljesítményétől. Személyzeti problémáikat gyarapítja, hogy nem találhatnak megfelelő embert a gyártás irányítására. Annak ellenére, hogy Lakatos Géza a fejlesztésben és a stratégiában érzi magát igazán jól, az ügyvezetést sem tudja kiadni kezéből. Érzi, hogy a vezetési rendszer kidolgozása és működtetése nem az ő feladata lenne, de nem bízik eléggé az emberekben. Egy ismeretlennek sem a nyelvét, sem az etikai tulajdonságait nem ismerem, mondja. „Amikor Japánból visszajöttem, 1990-ben, akkor azt hittem, hogy én

egy év alatt itt rendet vágok és utána majd megyek vissza tanácsadónak. De nem tudom átadni.“ Az amerikai út után termelési, kereskedelmi és pénzügyi vezetőket képzelt maga mellé. Néhány kísérlete kudarcba fulladt, részben időről-időre feltámadó bizalmatlansága miatt, amelyet táplálnak tapasztalatai, pl. a két volt kollégája által megalakított új versenytárs léte is. 1995-ben Lakatos olyan segítségre vágyik, aki a teljes adminisztrációt és kontrollingot irányítani tudja.

Az 1994-es, 180 millió árbevétel fele forgalmazás volt, másik fele a gyártás. A fedezet 80 %-a a gyártásból eredt. Ennek döntő eleme volt a vizsonteladás. Itt az árres annyira alacsony, hogy gyakorlatilag még mindig a gyártás tartja el a céget. (1. és 2. melléklet)

A Vizuálnál 1995 tavaszán 25 fő dolgozott. A munkamegosztás szintjei: gyártás, fejlesztés, szállítás, egyéb – úgymint üzletvezetés, marketing, pénzügy, szoftver. A könyvelést félállásos külsőssel végeztetik.

1995 első két hónapjában a vállalat adózás előtti nyeresége 3,5 millió forint volt. Ez volt az első időszak, amikor a forgalmazásból eredő bevétel arányában már meghaladta a gyártásból eredő bevételi részarányt. A cég értékét az igazgató ma is nehezen tudja megbecsülni. „Nem az az érték, ami itt van, hanem az embléma“, mondja.

Vizuál Kft, 1996

A Vizuál Kft. adminisztrációjának irányítását az 1995 novemberében ügyvezetőként visszatérő fivére, Gábor vette át. Géza alakítja a stratégiát és irányítja a gyártást. Visszatért a vállalkozásba Géza nővére, Enikő is, aki korábban a prospektusokat készítette, most pedig a pénzkezeléssel kapcsolatos teendőket végzi.

A vállalkozás legnagyobb ügyfelei (Audi, Ericsson, Ford, MTV) hűségesnek tűnnek, megrendeléseiket nem befolyásolják az árváltozások. Az aktív marketingeszközök közül a Vizuál egyre kevesebbet alkalmaz, és tapasztalataik szerint ez nem érinti kedvezőtlenül a bevételek alakulását. A bevezetett név mellett változatlanul a minőségi vevőszolgálat az, ami Géza szerint biztosítja eladásait szinten tartását.

A Vizuál működésének finanszírozása a bevételekből biztosítottaknak tűnik. Lakatos Géza bizonytalan annak megítélésében, hogy érdemes-e a cégbe befektetni. A felszabaduló pénzeszközöket nem szívesen viszi a pénzpiacra, ezzel indokolja a máriahalmi szeretetotthon létesítésének ötletét, pénzügyi racionalitását.

A termékválaszték időről időre bővül, de saját gyártásukban nem történt termékfejlesztés az utóbbi két évben.

A vállalkozás vezetésében a két fiútestvér békés egymás mellett élésre rendezkedett be. A rájuk eső feladatokat maximális szakmai lelkiismerettel és a másik fél integritását tiszteletben tartva végzik. Egyikük sem szalad előbbre a másikkal.

Lakatos Géza: Önéletrajz helyett

Négyéves korom óta Pesten élek. Szüleim a háború előtt jó módúak voltak. A háború után jelentősen romlott a helyzetünk, minden szempontból. A szocializmusban édesanyám tanárnő, édesapám fizikai munkás, technikus volt.

A családukat ért diszkrimináció engem már nem érintett. Az egyetemi éveim alatt gond nélkül kaptam útlevelet, sőt sok hivatalos úton voltam a Közgazdászhallgatók Világszövetségével (AIESEC).

Nővérem műszaki rajzoló volt, később ügyintézői állásokban dolgozott. Öcsém szakközépiskolát végzett, gépkocsivezetéssel, ügyintézésel, később a cég ügyvezetésével foglalkozott.

Én közgazdasági szakközépiskolát és egyetemet végeztem. Az egyetemen szereztem két felsőfokú nyelvvizsgát. Egyszer nyertem országos TDK-versenyt. Osztályzataim négyes körüliek voltak. Számvitel és történelem voltak a gyenge oldalaim. Nyelvből és matekból nem voltam rossz, de kitűnő sem. Az egyetem alatt nagyon élveztem az AIESEC szervező munkát. Jártam szociológia körbe, de elméleti igényességem nem volt.

Családukat és én is szűk körben éltünk, élünk. Vállalkozót a családi körben nem láttam. Nagypapám ügyvéd volt és földbirtokos, de őt nem ismertem.

Az egyetemen egy évet halasztottam, és közben részt vettem egy OMFB-s innovációs kutatásban. A diplomamunkámat az innovációt akadályozó tényezőkről írtam. Kettessel „jutalmazták“. Az egyetem végéig fogalmam sem volt, mi az, hogy vállalat.

Az egyetem elvégzése után a Medicor műszaki igazgatója mellé kerültem koordinátornak. Egy japán szervezési módszer bevezetését kellett koordinálnom, nagy szabadságfokkal. Ennek kapcsán jártam a Medicor gyárakban és szereztem benyomást iparról, gyártásról. Ez a tapasztalat folytatódott, amikor tanácsadó voltam.

A tanácsadáshoz szükséges ismereteket hazai és külföldi szakemberektől kaptam. Ezek az ismeretek – az akkori és részemről csak kívülről ismert vállalati gyakorlatokban – gyengén hasznosultak.

A gmk-alapítási hullám idején friss diplomás voltam. A szociológia kör vezetőjének már volt gmk-ja, ennek környékén csináltam én is kisebb munkákat.

Otthon mindig én voltam az ügyetlen. Ma sem szeretek barkácsolni. Pontatlan, türelmetlen vagyok. A táblafejlesztés jelentős része az én koordinációmmal történt, úgy, hogy sokat gondolkoztam és másoktól szereztem gyakorlati segítséget.

Néhány éve főállásban irányítom a vállalkozásomat, amelyet sok évig csak távolról vezettem. Azt gondoltam, hogy a sok racionális dolgot, amit másoknak javasoltam és ők nem valósítottak meg, talán nekem sikerül.

Annak idején a tábla maga is újdonság volt, ezen kívül a kihívást az jelentette, hogyan lehet minőségi terméket gyártani és hatékonyan eljuttatni a vevőhöz. Ma, az otthonnal kapcsolatban a kihívás az, hogyan lehet nem a szokásos szociális

otthon módjára, hanem nyugdíjas panzióként működtetni. Ez igazi alkotó feladat.

Lóhátan

A máriahalmi ház udvara felől lovak nyerítése hallatszik. Géza gondol egyet, lesétál az istállóhoz. Felnyergeli közelmúltban vett lovát. Ügés közben azon töri a fejét, hogy ki lesz az, aki a Vizuálnál megmarkolja a gyeplőt és újra vágára fogja a céget.

VENDÉGKOMMENTÁROK

A VIZUÁL ESETTANULMÁNYHOZ

Növekedni kell

Lakatos Géza és a Vizuál esete csak egy azon – tipikusnak is nevezhető – esetek közül, amelyek a magyarországi vállalkozói réteg nyolcvanas évek közepén elkezdődött kialakulását kísérte. Az ekkoriban megalakuló vállalkozások legtöbbször – akkortájt még csak gmk, vgm, vagy egyszerűen „maszek” nevekkkel illetett formák – nagyon jól megtalálta azokat a piaci réseket, amelyeken

1. melléklet

A Vizuál Irodatechnikai Kft. eredménykimutatása

	1991	1992	1993	1994	1995
					(eFt)
Értékesítés nettó árbevétele	45983	102247	148279	173746	210795
Egyéb árbevételek	5	336	70	198	381
Aktivált saját teljesítmények értéke		955	1105	2085	7
Anyagjellegű ráfordítások	27200	37640	89608	121359	145594
Személyi jellegű ráfordítások	6974	16675	26600	25246	14000
Értéksökkenési leírás	347	1709	2475	2654	2851
Egyéb költségek	1547	43511	22589	11334	21775
Egyéb ráfordítások	1451	3843	2770	3323	1312
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	8469	160	5412	12113	25651
Pénzügyi műveletek bevételei	304	1868	771	316	512
Pénzügyi műveletek ráfordításai	76		54	1	
Pénzügyi műveletek eredménye	228	1868	717	315	512
Szokásos vállalkozási eredmény	8697	2028	6129	12428	26163
Rendkívüli bevételek			98	194	8000
Rendkívüli ráfordítások			1091	99	
Rendkívüli eredmény			-993	95	8000
Adózás előtti eredmény	8697	2028	5136	12523	34163
Adófizetési kötelezettség	1939	1655	2081	4504	6140
Adózott eredmény	6758	373	3055	8019	28023
Mérleg szerinti eredmény	3500	373	1755	1000	28023

A Vizuál Irodatechnikai Kft. mérlege

	1991	1992	1993	1994	1995
					(eFt)
Befektetett eszközök	2977	5096	7323	5787	15890
Immateriális javak		81	202		
Tárgyi eszközök	2977	5015	7121	5787	15890
Forgóeszközök	11647	49175	45051	37503	43908
Készletek	1092	10145	16051	19169	17339
Követelések	9262	21192	12645	6903	17393
Értékpapírok		16000			
Pénzeszközök	1293	1838	16355	11431	9176
Aktív időbeli elhatárolások		39	113		5
Eszközök (aktív) összesen	14624	54310	52487	43290	59803
Saját tőke	4511	5222	2777	3464	30366
Jegyzett tőke	1000	1000	1000	1000	1000
Eredménytartalék	11	3849	22	1464	1343
Mérleg szerinti eredmény	3500	373	1755	1000	28023
Kötelezettségek	10113	49088	49710	39826	29437
Hosszú lejáratú kötelezettségek	151	150			
Rövid lejáratú kötelezettségek	9962	48938	49710	39826	29437
Források (passzívák) összesen	14624	54310	52487	43290	59803

elindulva nemcsak a család biztos megélhetését, hanem bizonyos esetekben néhány alkalmazot-tét is biztosítani lehetett.

Közös jellemzője volt ezeknek a vállalkozá-soknak a családi jelleg (a cég alkalmazotti gárdá-ja legtöbbször a családból vagy baráti körből állt össze), a pénztelenség, a tapasztalatlanság (hon-nan is lett volna tapasztalata bárkinek egy vállal-kozásban) és a kiszámíthatatlan politikai és gaz-dasági környezet. Mindez nagyon sok vállalko-zásra rányomta bélyegét.

Van azonban még egy tényező, amelyet nem szabad figyelmen kívül hagynunk. Ez a vállal-kozás tulajdonosának, vagy döntéshozó vezető-jének „átalakulási” képessége; egy vállalkozás semmiből való létrehozása – főleg az akkori környezetben – teljesen más gondolkodásmódot, más stratégiát igényelt, mint amilyenre egy be-vezetett, ismert, elfogadhatóan üzemelő vállal-kozás üzemeltetéséhez, illetve fejlesztéséhez szükség van.

És ez az a pont, ahol a legtöbb vállalkozás elvérzik. Amíg egy kisvállalkozást lehet egyedül,

kézi vezérléssel irányítani, addig egy „nagyot” már csak az egyes funkciók megosztásával, rend-szerességgel és tervezéssel lehet kordában tar-tani. Ez az, amit nagyon sok tulajdonos nem kel-lően tud kezelni. Egyrészt azért, mert – teljesen érhetően – úgy véli, hogy csak ő maga képes a legjobb döntést meghozni, másrészt pedig, mert nem tart másokat elég megbízhatónak arra, hogy a vállalkozásába beleavatkozzon.

Lakatos Géza vállalkozása is az előbbi akadá-lyokkal találta magát szemben; a családi alapon szerveződött cég egyensúlya többször megbillent a családon belüli változások (válás, nézeteltéré-sek) anyagi vonzata miatt: a tulajdonos egy jó ideig megosztotta magát tanácsadói állása és vál-lalkozása között, vélhetően az előző ok miatt a Vizuál nem használta ki kellőképpen a monopol-helyzet felkínálta gyors fejlődési lehetőséget, a tulajdonos nem osztotta szét kellően a munkát, ami a hatékonyságot jelentősen befolyásolta.

Az esettanulmányban megfogalmazott kér-désre, mely a gyártás, illetve az értékesítés közöt-ti döntést sürgeti, tulajdonképpen maga a tulaj-

donos adja meg a választ; „nem a tábla-eladás a lényeg, hanem a kommunikáció elősegítése“.

Ez az a mondat, amely azt az érzést kelti az olvasóban, hogy megvan a megoldás. Ha ezt a „politikát“ sikeresen – és gyorsan – át tudják ültetni a gyakorlatba, akkor nagy esélye van a Vizuálnak nemcsak a fennmaradásra, hanem a további növekedésre is, hiszen ez a mondat nagyon jó üzletpolitikát sejtet; nézzük azt, hogy mit várnak a vevők egy ilyen profilú cégtől, és kövessünk el mindent az így megfogalmazódott igények kielégítésére. Ezek mellett már csak másodrendű és szinte kizárólag gazdaságossági kérdés – bár tudom, hogy az alapvetően a gyártásból kinövő cég születésénél való bábáskodás miatt ez Lakatosnak lelkileg sokkal fontosabb lehet – az, hogy gyártson-e saját táblát, vagy formalmazza-e más gyártók tábláit a Vizuál.

Meggyőződésem azonban, hogy ha helyesen méri fel a piacot, képesek megtalálni azokat a piaci szegmenseket, ahol csak az egyedileg gyártott táblák jelentenek megoldást. Természetesen a „kommunikáció elősegítése“ érdekében a vevők a táblák mellett nagyon sok egyéb terméket is igényelnek, hiszen a gazdaságosság által kikényszerített „one stop shopping“ tendencia ezen a piacon is egyre jobban terjed.

Halmos Gábor
kereskedelmi és marketing vezető
SKF Svéd Golyóscsapágy Rt.

Mit, ki és hogyan?

A Vizuál Kft.-ről készült esettanulmány alapján úgy tűnik, Lakatos Gézának van elképzelése arról, hogy milyen irányba, milyen stratégiával haladjon a cég, a kérdés csak az, hogy ki és hogyan valósítsa ezt meg. A kívülálló számára könnyű megállapítani, hogy az alapító, illetve építkező időszak jellemezte a cég eddigi történetét. Azt sem nehéz megállapítani, hogy a működtető szakaszba való átmenet tipikus nehézségeit élék át. A mechanizmusok ugyanis még a nem ritkán érzelmi alapokon működő családi vállalkozás sajátjai, a felépített vállalkozás pedig már professzionális működtetést igényel. Pontos piaci felmérést az igényekről, és annak megfelelő üzleti tervet, erre alkalmasan épülő szervezetet, az üzleti célkitűzéseknek megfelelő követelményrendszer, normarendszer és bérezési-ösztönzési rendszer kialakításával és működtetésével.

Mindez megannyi kitűnő szakembert igényel, ez azonban az úttörő családi vállalkozásoknak

szinte soha nem sajátja. Ezért is olyan ismerős az a dilemma, amely Lakatos Gézát foglalkoztatja, bár az érintett embereket ez ritkán vigasztalja. Mert nagyon nehéz felismerni, hogy azok az irányítási eszközök, amelyek sikeresen beváltak egy fejlődési szakaszban, nem megfelelőek egy újabbban. Hogy itt már a „maximális szakmai lelkiismeret“ kevés lehet (és ezért legkevésbé az addigi vezetőket és vezetési módszereket kell kárhóztatni). Hogy a tulajdonos és az ügyvezető szerepe egy idő után jobb, ha különválik. Mert nehéz elhinni, hogy nem családtag is sikeresen viheti a céget, ha szakmailag alkalmas rá. Hogy erre a szerepre a fő kiválasztási szempont nem feltétlenül az, hogy „fiatal és lelkes“ legyen. Hogy a bizalom elengedhetetlen a kiválasztásnál. Hogy ez nem vész kárba, ha megfelelő ellenőrzési és ösztönzési rendszer lép életbe. Hogy a család és tagjai iránti érzelmek nehezítik a tisztánlátást.

Úgy gondolom, hogy a cég és termékeinek piaci helyzetfelmérése elengedhetetlen a helyes stratégia kialakításához. Nem kétkem, hogy megbízható ismeretek birtokában Lakatos Géza ebben sikeres lesz. Valószínűleg mindenképpen érdemes építeni az általuk egyedül és hitelesen működtetett szolgáltatásra a forgalmazás fejlesztése mellett. De mindennek megvalósításához egy erre a feladatra alkalmas, tapasztalt ügyvezető igazgatót kell találnia, miközben a saját szerepét is újrafogalmazza, megvalósítja talán úgy is, hogy amikor eljön az ideje, elengedi az ügyvezetője kezét.

Csémi Mária
emberi erőforrás manager
ICL Hungary Kft.

Vizuál Kft– Látja? Nem látja? Na látja!

„A termék a gyárban készül. Amit a fogyasztó megvesz, az a márka. Egy terméket lemásolhat a versenytárs, a márkát nem, mert az egyedi. Egy termék gyorsan kimehet a divatból, de egy sikeres márka örökéletű.“

1984-ben, az első flipchart elkészülésével kezdetét vette a következő évek egyik siker-története. Minden körülmény adva volt ahhoz, hogy a termék és rajta keresztül a Vizuál név hosszú távra sikeressé váljon. A marketingkommunikációs szakember számára számos olyan, a szűken vett szakterülete szempontjából is tanulságos elemet lehet kiemelni ebből az esettanulmányból, mely túlmutat a Vizuál Kft. és Lakatos

Géza történetén. Rámutat egy termék és márka-név bevezetés néhány fontos lépésére, a nehézsé-gekre, a buktatókra.

*Van egy nagyszerű termékötlet?! –
Folytatás nélkül?*

Sikertörténet ritkán íródik nagy ötlet, új termék megszületése nélkül – jelen esetben ez megvolt. Lényeg, hogy más volt, mint az eddig megszokott, és volt rá piaci igény. A flipchart az akkori magyar körülmények között megfelelt ennek a követelménynek; újdonságot hozott a vállalati tréningek, megbeszélések életében. Enélkül már nem volt igazi egy előadás sem. – Az adott helyen, az adott időben olyan termékkel és a hozzá kapcsolódó szolgáltatásokkal tudott előállni a Vizuál, mely egy gyorsan növekvő méretű célcsoport igényére nyújtott tényleges megoldást. (Természetesen ezt a különleges helyzetet nem szabad misztifikálni, látni kell, hogy ez a termék csak Magyarországon egyedi.)

A szélesedő, egyre változatosabb *irodaitermék-palettában* találta meg Lakatos Géza ezt a rést olyannyira jól, hogy az első időszakban bátran tudott felárat érvényesíteni a vásárlóival szemben. A piaci körülmények is segítették a termék bevezetését, ugyanis pár évig jelentős (értsd tőkeerős) versenytársak nélkül tudott a Vizuál Kft. növekedni.

Várható volt, hogy ez a piaci előny leépül, esetleg helyettesítő termékek jelennek meg, melyek funkcionálisan kiváltják a flipchartot. Erre a helyzetre Lakatos Géza megpróbált felkészülni, alkalmazkodni az évek során; átfogalmazta a cég küldetését az adott igényeknek megfelelően, felmérte a piaci igényeket, újabb termékeket/szolgáltatásokat vezetett be, bel- és külkereskedelmi tevékenységbe kezdett. Sajnos ezek segítségével sem sikerült a Vizuálnak túlszárnyalnia 1980-as évekbeli önmagát és ezt maguk is elismerik: nem voltak kész, hatásos receptjeik a megjelenő versenytársak ellen. A tevékenység utolsó éveiben egyáltalán nem történt termékfejlesztés – ezzel gyakorlatilag kiszállt a vállalkozásból a vitalitás, az az életerő, ami tovább lendítette volna a Vizuál termékcsaládot és márkanévét. A meglevő, hűséges ügyfelek már nem a négy-öt évvel ezelőtt megvásárolt terméket keresték újra.

*Elég a prospektus, avagy az elmaradt
marketingeszközök*

Általános jelenség, hogy sikeres piaci bevezetés után a gyártók lefaragnak a marketingköltségek-

ből, mondván, a termék már eladja önmagát. („A bevezetett név mellett a minőségi vevőszolgálat az, ami biztosítja az eladások szinten tartását”, vélekedett Lakatos Géza.) Egy ideig még a tehetlenségi erő is viszi előre a céget, de a vásárlókban napról napra fel kell éleszteni a vágyat az adott termék iránt, informálni kell a törzsvásárlókat az újdonságokról, meg kell erősíteni a döntés/vásárlás helyességét és a Vizuál név mögött meghúzódó pozitív asszociációkat (jó minőség, vevőbarát kiszolgálás stb.) Ennek elhanyagolását nem engedheti meg magának egy versenyhelyzetben levő vállalkozás sem – ez meg is bosszulta magát a Vizuál Kft esetében: Nem sikerült hosszú távon is tartós belépési korlátot építeni a versenytársak ellen.

Milyen megoldásokkal próbált a Vizuál kitörni?

Három alapvető irány fogalmazódott meg a cég vezetőjének fejében.

1. *Vissza a gyökerekhez:*

Visszaállni az eredeti gyártásközpontú megközelítésre és direkt értékesítés/vevőszolgálatra. Ezen megoldás megvalósítását több tényező is hátráltatta: elmaradt termékfejlesztések; magas beruházásigény; a piaci igények változása által diktált állandó továbblépés/fejlődés szükségessége; és szakemberhiány.

2. *Csupán kereskedni*

A termékválaszték külső forrásokból történő bővítésével, más gyártóktól való beszerzésre alapozással a kereskedelmi jelleg felé vette az irányt a Vizuál. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az éles árverseny, az alacsony árresek időszakában egy diverzifikáltabb termékportfólió felé való eltolódás nem szerencsés olyan cég esetében, amely éppen saját termékeinek direkt értékesítési és kiszolgálási módszerével tudott szoros kapcsolatokat kialakítani vevőivel. Ennek sikeres megvalósítását a csökkenő kereskedelmi árresek, a kiépített elosztórendszer hiánya és a személyzeti gondok hátráltatták az évek során.

3. *Az előbbi két változat kombinációja*

Talán ez lenne a legrosszabb megoldás, mivel az előbb felsorolt nehézségek közül egyiket sem oldotta volna meg igazán, ráadásul sokkal diverzifikáltabb, bonyolultabb, és ezért talán átláthatatlanabb szervezetet kellett volna irányítani egy lendületében kissé megtorpant vezetői csapatnak.

Mit tehet most Lakatos Géza, mi legyen a Vizuál sorsa?

A körülményeket és azt figyelembe véve, hogy a személyes motiváltságát egyre kevésbé érző és

jó, húzó szakemberek híján levő Lakatos Géza számára a legjobb és legkifizetődőbb megoldás a Vizuál Kft és a hozzá tartozó márkanév eladása.

„Nem az az érték, ami itt van, hanem az embléma” – vélekedik 1995-ben Lakatos Géza, és nagyon helyesen ismeri fel: egy vállalat értékét manapság nem csupán az ingatlanok, a gépek, berendezések, a gyártott termékek minősége és értéke adja meg. A könyv szerinti érték többszörösét is hajlandók kifizetni a befektetők, csupán azért, hogy egy márkanévet használhassanak, adott vásárlói réteget megnyerjenek. Ezt kellene kihasználnia a Vizuál Kft tulajdonosának, és vevőt találni, amíg a cégben és a márkanévben rejlő értékek (pl. hűséges vásárlók, vevőszolgálat) megvannak és hozzáadott értéket képviselnek a Vizuál Kft könyv szerinti értékéhez.

Kecskeméti Attila

kutató és tervezési menedzser

Young and Rubicam Budapest

Tantörténet – Géza

Az esettanulmány hőse, Lakatos Géza sikeres vállalkozó, képzett szakember, aki hamar vezető pozícióba tud kerülni. Kitűnő érzékkel találja meg a piaci rést, amely minden kisvállalkozás piaci sikerének elengedhetetlen feltétele. A nyugati menedzsmentismeretek által ideálisnak tartott „megfelelő ember-megfelelő időben-megfelelő helyen” jegyében lép vállalkozásával a piacra, és mégis...

És mégis, a Vizuál Kft esete nem sikertörténet, vagy legalábbis keserűes sikertörténet. Felmerül a kérdés az olvasóban; miért nem kerekedett igazi sikersztori a Vizuál történetéből? Hogyan lehetett volna az?

A vállalkozó

Lakatos Géza kifejezetten rugalmas, könnyen alkalmazkodó személyiség. Az esettanulmányban írottak egyik érdekessége, hogy a főszereplő érvrendszeréből teljesen hiányzik a magyar vállalkozókra jellemző makrogazdasági szintű bunkkeresés. Géza nem okolja a környezetet vélt vagy valós bajaiért, hanem elfogadja a realitásokat és folyamatosan alkalmazkodni próbál. Professzionális tudásával, állandóan fejlesztett képességeivel és válogatott forrásból szerzett ismeretekkel igyekszik eredményt elérni. E kettő ötvözése során folyamatosan megfizeti a tanuló-pénzt – nagy tanulság, hogy még egy kiváló képességű vállalkozó is nehezen találja meg a vá-

laszt a vállalkozás alapvető problémáira; így még inkább törvényszerű azok bukása, akik sem képzettséggel, sem adottsággal nem rendelkeznek.

A család

A vállalkozás életében mindvégig rendkívül elmentmondásosan van jelen a család mint erőforrás. Századvégi történet ez a javából, ami a családi szereplők magatartását illeti. Teljesen különböző tudással és háttérrel rendelkeznek, ám közös bennük, hogy kapcsolódásuk a történethez „nem tudják, de teszik” alapon történik. Géza ügyesen ráharap a piaci lehetőségekre, de nem tudja és nem is vizsgálja, hogy a piaci rés mekkora mozgásteret jelent, mennyi ideig áll fenn, milyen szereplőkkel bír (pl. kik is lesznek a vevők). A családtagok ad hoc szerepeket vállalnak ebben a folyamatban, ahelyett, hogy átgondolnák a szerepkészlet adta lehetőségeket. Csak a gürcölés állandó, egyébként sodródniak együttműködés helyett – sok az improvizáció, amelyért személyesen, érzelmeikkel és vállalkozóként is nagy árat fizetnek.

A menedzser

Lakatos Géza menedzszeri gyakorlatára a szervezett spontaneitás jellemző. Ötletfűzérei hol tervvé állnak össze, hol a tervszerűség látszatát öltik, a végső minőséget pedig a családi szerepvállalás erősségei és gyengeségei determinálják. Géza személyesen kétszer is krízishelyzetbe, a cég pedig a tönk szélére kerül a testvéri és házastársi problémák miatt.

Géza a pénzügyi kérdésekben egyszerre bátor és konzervatív; reálisan próbálja követni a lehetőségeket, de a nagyobb expanziót biztosító külső tőkebevonás elől, amikor pedig a cég érdeke esetleg azt diktálná, menekül. A válsághelyzetek ezért nem akkor érik, amikor el lehetne rugaszkodni, hanem néhány lépéssel hátrébb.

Lakatos Géza világpolgár, europolgár, akit a referenciák – multik és mások – igazolnak. Közben földhözragadt ügyek intézésére fordítja energiáit, a gyeplőt nem tudja kiadni keze közül, és ezzel a szokásos kisvállalkozói magatartást modellel; az első kompetitív munkatárs megjelenésével delegálási, bizalmi problémái vannak. Kár, hogy a hódító Vizuál ettől pusztán tan-, nem pedig egyértelmű sikertörténet.

Dr. Soltész Anikó
igazgató

SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány